



Faculty of Cognitive Science and Human Development

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TAHAP
PEMINDAHAN LATIHAN KOMPUTER DI JABATAN
KERJA RAYA**

AZLIN BINTI YUSOF

HF
5549.5
T7
A995
2003

**UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
2003**

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tahap Pemindahan Latihan Komputer di Jabatan Kerja Raya

SESI PENGAJIAN : 2000/2001

Saya, AZLIN BINTI YUSOF

Mengaku membenarkan tesis * ini disimpan di Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hakmilik Universiti Malaysia Sarawak
2. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat pendigitan untuk membangunkan Pangkalan Data Kandungan Tempatan.
4. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
5. ** sila tandakan (✓)

☐

SULIT

(mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan seperti termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

☐

TERHAD

(mengandungi maklumat Terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

☐

TIDAK TERHAD


(TANDATANGAN PENULIS)

Alamat tetap:
31-B, Jalan Dagok Tengah,
93400 Kuching,
Sarawak.

Tarikh: 22 Mac 2003

Disahkan oleh

(TANDATANGAN PENYELIA)

Tarikh: 22/3/03

Catatan: * Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah, Sarjana dan Sarjana Muda.

* Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD.

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TAHAP PEMINDAHAN LATIHAN
KOMPUTER DI JABATAN KERJA RAYA**

**P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK
UNIMAS**



1000133517

oleh

Azlin Binti Yusof

**Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk
Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian
(Pembangunan Sumber Manusia)
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,
Universiti Malaysia Sarawak**

Projek bertajuk 'Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tahap Pemindahan Latihan Komputer Di Jabatan Kerja Raya' telah disediakan oleh Azlin Binti Yusof dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh:



(Nama Penyelia)

Tarikh:

22/3/03

PENGHARGAAN

Sebelum memulakan ucapan penghargaan, ingin saya nyatakan rasa kesyukuran ke hadrat Illahi kerana dilahirkan dengan anggota badan yang mencukupi dan sempurna serta sihat tubuh badan, yang membolehkan saya untuk menyiapkan projek tahun akhir ini.

Di sini, ingin saya rakamkan jutaan terima kasih kepada penyelia projek tahun akhir, iaitu Profesor Ibrahim Mamat di atas segala bimbingan, tunjuk ajar serta teguran membina beliau selama ini.

Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada organisasi yang terlibat, iaitu Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya (JKR) Sarawak kerana memberi kerjasama seperti yang diharapkan.

Seterusnya, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada kedua ibu dan bapa saya serta semua ahli keluarga yang telah menyokong saya selama ini. Terima kasih sekali lagi kerana memahami karenah saya sepanjang tempoh menyiapkan projek tahun akhir ini.

Tidak lupa ucapan terima kasih kepada rakan-rakan yang turut sama melaksanakan projek tahun akhir sebagai syarat untuk bergraduasi. Segala tunjuk ajar dan tips penting sangatlah dihargai.

Akhir sekali, ucapan terima kasih saya tujukan kepada sesiapa sahaja yang telah membantu saya secara langsung mahupun tidak langsung, sepanjang tempoh menyiapkan projek tahun akhir ini.

JADUAL KANDUNGAN

| | |
|--|------|
| Penghargaan | iii |
| Jadual Kandungan | iv |
| Senarai Jadual | vii |
| Senarai Gambarajah | viii |
| Abstrak | ix |
| Abstract | x |
| | |
| 1. Pengenalan | |
| 1.1 Pengenalan | 1 |
| 1.2 Latar Belakang Kajian | 1 |
| 1.3 Kenyataan Masalah | 2 |
| 1.4 Objektif Kajian | 2 |
| 1.5 Rangka Kerja Konseptual | 3 |
| 1.6 Hipotesis Kajian | 3 |
| 1.7 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional | |
| 1.7.1 Sikap Pekerja | 4 |
| 1.7.2 Corak Pemikiran Pekerja | 4 |
| 1.7.3 Sokongan Pihak Atasan | 5 |
| 1.7.4 Persekitaran Tempat Kerja | 5 |
| 1.7.5 Kandungan Latihan | 5 |
| 1.8 Kepentingan Kajian | 6 |
| 1.9 Limitasi Kajian | 6 |
| 1.10 Kesimpulan | 6 |
| | |
| 2. Penulisan Semula Kajian | |
| 2.1 Pengenalan | 7 |
| 2.2 Latihan | 7 |
| 2.2.1 Konsep Latihan | 7 |
| 2.2.2 Teori Pembelajaran Dalam Latihan | 7 |
| 2.2.2.1 Teori Behaviorisme | 8 |
| 2.3 Pemindahan Latihan | 9 |
| 2.3.1 Teori Proses Pemindahan Latihan Baldwin dan Ford (1988) | 9 |
| 2.3.2 Teori Proses Pemindahan Latihan Foxon (1993) | 10 |
| 2.4 Faktor Individu Pekerja | 11 |
| 2.4.1 Sikap Pekerja | 11 |
| 2.4.2 Corak Pemikiran Pekerja | 12 |
| 2.5 Faktor Organisasi | 12 |
| 2.5.1 Sokongan Pihak Atasan | 13 |
| 2.5.2 Persekitaran Tempat Kerja | 13 |
| 2.6 Faktor Reka Bentuk Latihan | 13 |
| 2.6.1 Kandungan Latihan | 13 |
| 2.7 Kesimpulan | 14 |

| | |
|---|----|
| 3. Metodologi Kajian | |
| 3.1 Pengenalan | 15 |
| 3.2 Reka Bentuk Kajian | 15 |
| 3.3 Lokasi Kajian | 15 |
| 3.4 Populasi Dan Sampel Kajian | 15 |
| 3.5 Instrumentasi Kajian | 15 |
| 3.5.1 Bahagian A: Latarbelakang Responden | 16 |
| 3.5.2 Bahagian B: Tahap Pemindahan Latihan Komputer | 16 |
| 3.5.3 Bahagian C: Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemindahan Latihan Komputer | 17 |
| 3.5.3.1 Sikap Responden | 17 |
| 3.5.3.2 Corak Pemikiran Responden | 17 |
| 3.5.3.3 Sokongan Pihak Atasan | 17 |
| 3.5.3.4 Persekitaran Tempat Kerja | 18 |
| 3.5.3.5 Kandungan Latihan | 18 |
| 3.6 Kajian Rintis | 18 |
| 3.7 Pengumpulan Data | 18 |
| 3.7.1 Pengumpulan Data Primer | 18 |
| 3.7.2 Pengumpulan Data Sekunder | 19 |
| 3.8 Analisis Data | 19 |
| 3.8.1 Statistik Deskriptif | 19 |
| 3.8.2 Statistik Inferensi | 19 |
| 3.8.2.1 Ujian ANOVA Satu Hala | 19 |
| 3.8.2.2 Ujian Korelasi Pearson 'r' | 20 |
| 3.8.2.3 Ujian Analisis Regresi Linear | 20 |
| 3.9 Kesimpulan | 21 |
| 4. Hasil Kajian Dan Perbincangan | |
| 4.1 Pengenalan | 22 |
| 4.2 Analisis Data Menggunakan Statistik Deskriptif | 22 |
| 4.2.1 Umur | 23 |
| 4.2.2 Tahap Pendidikan | 23 |
| 4.2.3 Tempoh Perkhidmatan | 24 |
| 4.3 Persepsi Responden Terhadap Tahap Pemindahan Latihan Komputer | 25 |
| 4.4 Analisis Data Menggunakan Statistik Inferensi | 25 |
| 4.4.1 Analisis Hipotesis 1, 2 dan 3 | 25 |
| 4.4.1.1 Umur | 25 |
| 4.4.1.2 Tahap Pendidikan | 26 |
| 4.4.1.3 Tempoh Perkhidmatan | 26 |
| 4.4.2 Analisis Hipotesis 4, 5, 6, 7 dan 8 | 27 |
| 4.4.2.1 Sikap Pekerja | 27 |
| 4.4.2.2 Corak Pemikiran Pekerja | 27 |
| 4.4.2.3 Sokongan Pihak Atasan | 28 |
| 4.4.2.4 Persekitaran Tempat Kerja | 28 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 4.4.2.5 | Kandungan Latihan | 29 |
| 4.4.3 | Analisis Hipotesis 9 | 29 |
| 4.5 | Kesimpulan | 29 |
| 5. | Ringkasan, Kesimpulan Dan Cadangan | |
| 5.1 | Pengenalan | 31 |
| 5.2 | Ringkasan Kajian | 31 |
| 5.3 | Cadangan | |
| 5.3.1 | Cadangan Kepada Organisasi | 32 |
| 5.3.2 | Cadangan Kepada Pengkaji Akan Datang | 33 |
| 5.4 | Kesimpulan | 33 |
| 6. | Rujukan | 34 |
| 7. | Lampiran | |
| | Lampiran A: Surat Memohon Kebenaran Menjalankan Kajian | 36 |
| | Lampiran B: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian | 38 |
| | Lampiran C: Borang Soal Selidik | 39 |

SENARAI JADUAL

| | |
|--|----|
| Jadual 1 Persepsi Terhadap Tahap Pemindahan Latihan Komputer | 17 |
| Jadual 2 Dapatan Kajian Daripada Analisis <i>Cronbach Alpha</i> | 18 |
| Jadual 3 Kekuatan Hubungan Antara Dua Pemboleubah (Evans, 1996) | 20 |
| Jadual 4 Ringkasan Dapatan Faktor Demografi Responden Yang Dianalisis Menggunakan Statistik Deskriptif | 22 |
| Jadual 5 Persepsi Responden Terhadap Tahap Pemindahan Latihan Komputer | 25 |
| Jadual 6 Analisis Ujian ANOVA Satu Hala Untuk Hipotesis 1 | 25 |
| Jadual 7 Analisis Ujian ANOVA Satu Hala Untuk Hipotesis 2 | 26 |
| Jadual 8 Analisis Ujian ANOVA Satu Hala Untuk Hipotesis 3 | 27 |
| Jadual 9 Ringkasan Dapatan Kajian Untuk Ujian Korelasi Pearson 'r' | 27 |
| Jadual 10 Analisis Ujian Regresi Linear Untuk Hipotesis 9 | 29 |
| Jadual 11 Dapatan Analisis Hipotesisi Kajian | 30 |

SENARAI GAMBARAJAH

| | |
|--|-----------|
| Gambarajah 1 | 3 |
| Rangka Kerja Konseptual Untuk Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tahap Pemindahan Latihan Komputer | |
| Gambarajah 2 | 10 |
| Model Proses Pemindahan Latihan Baldwin dan Ford (1988) | |
| Gambarajah 3 | 12 |
| Model Proses Pemindahan Latihan Foxon (1993) | |
| Gambarajah 4 | 23 |
| Kekerapan Responden Berdasarkan Umur | |
| Gambarajah 5 | 24 |
| Kekerapan Responden Berdasarkan Tahap Pendidikan | |
| Gambarajah 6 | 24 |
| Kekerapan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan | |

ABSTRAK

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TAHAP PEMINDAHAN LATIHAN KOMPUTER DI JABATAN KERJA RAYA

AZLIN BINTI YUSOF

Objektif kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi tahap pemindahan latihan komputer di Jabatan Kerja Raya. Lokasi kajian yang telah dipilih adalah Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya (JKR) Sarawak. Jumlah responden yang terlibat adalah seramai 60 orang yang dipilih secara rawak daripada pekerja eksekutif dan pekerja bukan eksekutif di organisasi tersebut. Instrumen kajian yang digunakan bagi mendapatkan maklumat kajian adalah dengan menggunakan borang soal selidik yang telah direka sendiri oleh pengkaji dalam dwi bahasa, iaitu Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris. Dapatan kajian dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS) Window Release 11.0*. Dalam kajian ini, dua kaedah statistik telah digunakan, iaitu statistik deskriptif dan inferensi. Ujian ANOVA Satu Hala digunakan untuk menentukan tiada perbezaan signifikan antara persepsi responden terhadap tahap pemindahan latihan komputer dengan faktor demografi responden. Manakala Ujian Korelasi Pearson 'r' digunakan untuk menentukan tiada hubungan signifikan antara faktor-faktor, iaitu sikap pekerja, corak pemikiran pekerja, sokongan pihak atasan, persekitaran tempat kerja dan kandungan latihan dengan persepsi responden terhadap tahap pemindahan latihan komputer. Ujian Analisis Regresi Linear pula digunakan untuk menentukan faktor dominan yang mempengaruhi persepsi responden terhadap tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak. Ujian ANOVA Satu Hala menunjukkan tiada perbezaan signifikan antara persepsi responden terhadap tahap pemindahan latihan komputer dengan faktor umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan responden. Ujian Korelasi Pearson 'r' pula menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara faktor sikap pekerja dengan persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer di mana $r = 0.387$, $p < 0.01$. Selain itu, ujian tersebut turut menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara faktor corak pemikiran pekerja ($r = 0.394$, $p < 0.01$) dan faktor persekitaran tempat kerja ($r = 0.289$, $p < 0.05$) dengan persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer. Beberapa cadangan turut dikemukakan kepada organisasi dan pengkaji akan datang.

BAB 1 PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Sumber manusia merupakan aset utama kepada pembangunan dan kejayaan sesebuah organisasi. Itulah pentingnya Pembangunan Sumber Manusia agar sumber manusia dapat dibangun untuk menjadi pekerja yang efektif yang boleh mendatangkan pulangan yang menguntungkan kepada organisasi. Pembangunan Sumber Manusia bertanggungjawab ke atas tiga aktiviti berikut, iaitu latihan, pembelajaran dan pembangunan organisasi.

Latihan amat dititikberatkan demi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan pekerja. Latihan ditakrifkan sebagai mengajar pekerja bagaimana untuk melaksanakan tugas terkini masing-masing (Bateman & Snell, 1999). Mengikut Ibrahim Bin Mamat (1996), latihan merupakan satu proses pembelajaran yang disusun untuk mengubah sikap, mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran kakitangan agar prestasi kerja mereka dapat dipertingkatkan. Latihan merupakan satu pelaburan yang mahal (Foxon, 1993) dan pihak kerajaan telah melabur terlalu banyak wang dengan menghantar pekerja menghadiri pelbagai bentuk latihan. Ini adalah kerana pihak kerajaan berharap agar pekerja dapat meningkatkan prestasi kerja sekaligus meningkatkan produktiviti organisasi.

Namun, pemindahan latihan sering dipertikaikan dan menjadi satu isu penting dalam Pembangunan Sumber Manusia. Sejauh manakah tahap pemindahan latihan berjaya dilakukan setelah pekerja menjalani latihan? Berdasarkan Georgenson (1982) hanya 10 peratus daripada wang yang dilaburkan mendatangkan pulangan yang positif. Berdasarkan Alan M. Saks (2002) pula, sejumlah 51 peratus pekerja berjaya melakukan pemindahan latihan tetapi hanya sejumlah 47 peratus yang berjaya meningkatkan keberkesanan organisasi. Namun, angka tersebut dianggarkan masih agak rendah jika dibandingkan dengan bilangan pekerja yang mencecah angka beratus ribu orang.

1.2 Latar Belakang Kajian

Jabatan Kerja Raya (JKR) merupakan sebuah jabatan perkhidmatan awam berunsurkan bidang teknikal. Ia merupakan sebuah jabatan kerajaan yang terletak di bawah bidang kuasa Kementerian Pembangunan Infrastruktur dan Komunikasi Sarawak. JKR mempunyai tanggungjawab besar terhadap pembangunan negara yang sedang giat dijalankan kini.

Antara tanggungjawab JKR ialah menyediakan kemudahan infrastruktur yang mencukupi seperti jalan raya, jambatan, bangunan dan sebagainya kepada masyarakat dan melakukan kerja membaikpulih kemudahan yang sedia ada bagi memastikan ia sentiasa berada dalam keadaan yang baik dan selamat untuk digunakan. Selain itu, JKR juga bertanggungjawab membekalkan air bersih yang mencukupi, terutama kepada penduduk di kawasan pedalaman.

Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya (JKR) Sarawak yang terletak di Bangunan Wisma Saberkas mempunyai 13 buah cawangan dan seksyen, iaitu Cawangan Bangunan, Cawangan Jalan Raya, Cawangan Bekalan Air, Cawangan Geoteknikal dan Kejuruteraan Struktur, Cawangan Ukur Bahan, Cawangan Mekanikal, Cawangan Pertahanan dan Hal Ehwal Dalam Negeri, Cawangan Elektrikal, Seksyen Pentadbiran dan Pengurusan Sumber Manusia, Seksyen Pembangunan Sumber Manusia, Seksyen Akaun, Seksyen Teknologi Maklumat dan Seksyen Stor.

Memandangkan kakitangan JKR memikul tanggungjawab berat demi keselesaan dan kesenangan masyarakat, maka adalah penting bagi mereka untuk sentiasa membaikpulih serta meningkatkan kemahiran diri mereka agar sejajar dengan matlamat kerajaan, iaitu mewujudkan masyarakat berilmu dan pekerja yang dilengkapi dengan pelbagai pengetahuan dan kemahiran. Menyedari akan kepentingan latihan, Seksyen Pembangunan Sumber Manusia di Ibu Pejabat JKR Sarawak telah berusaha untuk melengkapkan pekerja dengan pelbagai jenis latihan yang bersesuaian dengan kehendak semasa individu agar mereka mampu untuk melaksanakan tanggungjawab dengan lebih cekap dan efisien.

1.3 Kenyataan Masalah

Pemindahan latihan komputer yang tidak berjaya dilakukan di kalangan pekerja di Ibu Pejabat JKR Sarawak telah dikenalpasti wujud sejak komputer mula diperkenalkan di sektor awam. Tetapi masalah tersebut sering diabaikan kerana sibuk dengan pelbagai latihan yang lain. Namun, semasa menjalani latihan industri selama 10 minggu pada bulan Mac hingga Mei 2002, masalah tersebut telah diketengahkan semula oleh pelatih, termasuk pengkaji sendiri.

Masalah tersebut telah dinyatakan sendiri oleh beberapa orang pekerja bukan eksekutif yang telah ditemuramah. Manakala melalui pemerhatian yang dilakukan untuk beberapa kali, terbukti wujud masalah tersebut. Selain itu, ia telah dipersetujui dan mendapat sokongan daripada beberapa orang pekerja eksekutif yang menyedari akan hakikat tersebut. Isu ini telah membimbangkan Seksyen Pembangunan Sumber Manusia padahal semua pekerja, eksekutif dan bukan eksekutif di organisasi itu telah dihantar untuk menghadiri latihan komputer. Namun, masih wujud pekerja yang tidak tahu menggunakan perkakasan tersebut.

Pemindahan latihan yang berjaya dilakukan pasti mendatangkan faedah dan keuntungan kepada kedua-dua pihak, pekerja dan organisasi. Pekerja dapat meningkatkan kemahiran dan mutu kerja serta menambah pengetahuan manakala organisasi pula dapat meningkatkan prestasi dan produktivitinya.

1.4 Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak.

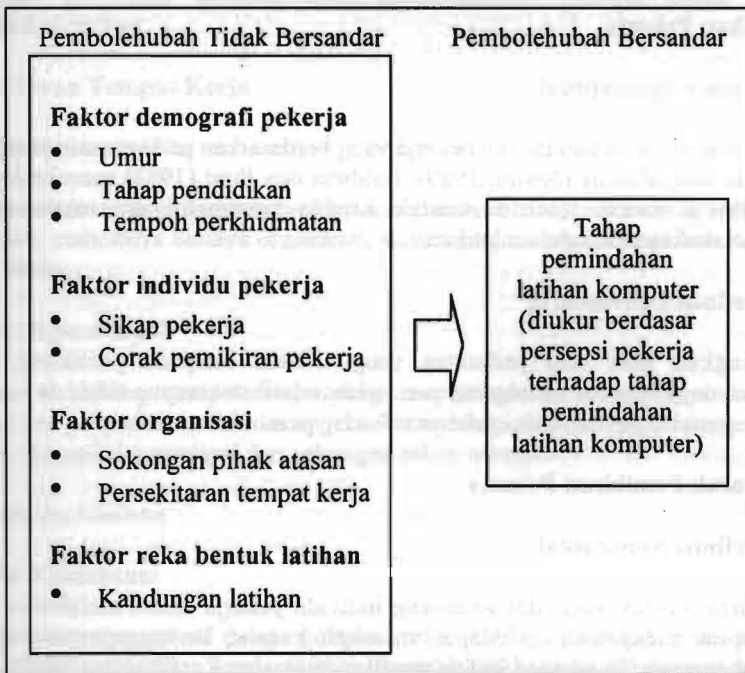
Manakala objektif khusus adalah seperti berikut:

1. Menenalpasti faktor demografi pekerja yang mempengaruhi persepsi terhadap tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak.
2. Menenalpasti faktor individu pekerja dari segi sikap dan corak pemikiran pekerja yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak.
3. Menenalpasti faktor organisasi dari segi sokongan pihak atasan dan persekitaran tempat kerja yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak.

4. Mengenalpasti faktor reka bentuk latihan dari segi kandungan latihan yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak.
5. Mengenalpasti faktor dominan yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak.

1.5 Rangka Kerja Konseptual

Rangka kerja konseptual di bawah menggambarkan hubungan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tidak bersandar. Pembolehubah tidak bersandar diwakili oleh empat faktor utama yang mempengaruhi pemindahan latihan komputer, iaitu faktor demografi pekerja, faktor individu pekerja, faktor organisasi dan faktor reka bentuk latihan. Manakala pembolehubah bersandar diwakili oleh tahap pemindahan latihan komputer yang diukur berdasarkan kepada persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer.



Gambaran 1: Rangka Kerja Konseptual Untuk Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tahap Pemindahan Latihan Komputer

1.6 Hipotesis Kajian

- Ho 1: Tiada perbezaan signifikan antara persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer dengan umur pekerja.
- Ho 2: Tiada perbezaan signifikan antara persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer dengan tahap pendidikan pekerja.
- Ho 3: Tiada perbezaan signifikan antara persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer dengan tempoh perkhidmatan pekerja.

- Ho 4:** Tiada hubungan signifikan antara faktor sikap pekerja dengan persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer.
- Ho 5:** Tiada hubungan signifikan antara faktor corak pemikiran pekerja dengan persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer.
- Ho 6:** Tiada hubungan signifikan antara faktor sokongan pihak atasan dengan persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer.
- Ho 7:** Tiada hubungan signifikan antara faktor persekitaran tempat kerja dengan persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer.
- Ho 8:** Tiada hubungan signifikan antara faktor kandungan latihan dengan persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer.
- Ho 9:** Tiada faktor dominan yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak.

1.7 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

1.7.1 Sikap Pekerja

Definisi Konseptual

Perbuatan atau pandangan pekerja yang berdasarkan pada sesuatu pendapat, fikiran dan lain-lain (Kamus Dewan, 1989). Baldwin dan Ford (1988) menekankan bahawa sikap pekerja adalah lebih berbentuk kepada personaliti dan motivasi pelatih untuk melakukan pemindahan latihan.

Definisi Operasional

Tingkah laku atau perbuatan yang terhasil daripada pemikiran seseorang yang menunjukkan dia melakukan pemindahan latihan ataupun tidak. Ia bergantung kepada personaliti dan motivasi pekerja terhadap pemindahan latihan.

1.7.2 Corak Pemikiran Pekerja

Definisi Konseptual

Rupa, bentuk atau sifat seseorang individu pekerja dalam melakukan perihal berfikir, seperti menyatakan pendapat, memberi komen, beranggapan terhadap sesuatu dan sebagainya (Bandura, 1982 dalam Elangovan dan Karakowsky, 1999).

Definisi Operasional

Buah fikiran (*mindset*) seseorang individu yang dipengaruhi oleh pengalaman lepas dan kepercayaan karut yang seterusnya mempengaruhi sama ada untuk melakukan pemindahan latihan ke tempat kerja ataupun tidak.

1.7.3 Sokongan Pihak Atasan

Definisi Konseptual

Noe (1986) menjelaskan bahawa sokongan pihak atasan merujuk kepada tahap di mana majikan menekankan pentingnya menghadiri latihan dan melakukan pemindahan latihan selepas menjalani latihan.

Definisi Operasional

Galakan daripada majikan atau penyelia yang berunsurkan kata-kata motivasi dengan bertujuan memberi semangat kepada pekerja bawahan mereka agar melakukan pemindahan latihan. Selain itu, dengan memberi kerja yang relevan dengan kandungan latihan merupakan suatu bentuk sokongan daripada pihak atasan juga. Sedikit sebanyak, perbuatan tersebut akan mempengaruhi pekerja untuk melakukan pemindahan latihan.

1.7.4 Persekitaran Tempat Kerja

Definisi Konseptual

Sesuatu keadaan yang menjadi latarbelakang sesebuah organisasi yang mempengaruhi pekerjaan, contohnya budaya organisasi, sistem ganjaran dan sebagainya (Baldwin dan Ford, 1988).

Definisi Operasional

Keadaan sekeliling tempat kerja yang mempengaruhi seseorang individu untuk melakukan pemindahan latihan seperti kemudahan dan peralatan yang disediakan, budaya dan polisi organisasi dan sokongan rakan sekerja.

1.7.5 Kandungan Latihan

Definisi Konseptual

Sesuatu yang termuat di dalam pelajaran atau didikan (latihan) untuk memahirkan (Kamus Dewan, 1989). Foxon (1993) menjelaskan bahawa kandungan latihan pada kebiasaannya adalah terlalu menekankan kepada teori dan mengabaikan praktikal.

Definisi Operasional

Pelajaran atau aktiviti yang terkandung di dalam sesuatu latihan yang mempengaruhi pekerja untuk melakukan pemindahan latihan. Kandungan latihan haruslah relevan dengan tugas pekerja agar ia dapat diaplikasikan ke tempat kerja setelah selesai menjalani latihan.

1.8 Kepentingan Kajian

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi terhadap tahap pemindahan latihan perlu dikenalpasti untuk meningkatkan tahap pemindahan latihan dikalangan pekerja. Ini seterusnya adalah untuk membolehkan pihak yang bertanggungjawab dapat meningkatkan mutu serta memperbaiki kandungan latihan pada masa akan datang.

Melalui kajian, JKR akan dapat mengenalpasti kumpulan pekerja yang sentiasa menghadapi masalah untuk melakukan pemindahan latihan, terutamanya dalam latihan komputer. Selain itu, JKR juga dapat mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi terhadap tahap pemindahan latihan komputer. Apabila faktor-faktor telah dikenalpasti, maka kaedah penyelesaian yang efektif akan dapat dicari untuk menyelesaikan masalah tersebut.

1.9 Limitasi Kajian

Kajian ini hanya dijalankan dengan mengambil sampel kakitangan di Ibu Pejabat JKR Sarawak sahaja, maka faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi terhadap tahap pemindahan latihan komputer di JKR Bahagian seperti Kota Samarahan, Sibu dan Miri tidak dapat dikenalpasti. Memandangkan kajian ini hanya mengkaji tahap pertama proses pemindahan latihan Model Kirkpatrick, maka pengkaji tidak tahu apa yang akan terjadi pada tahap yang seterusnya, iaitu dua, tiga dan empat. Selain itu, pengkaji hanya mengkaji lima faktor yang mempengaruhi persepsi terhadap tahap pemindahan latihan, iaitu sikap pekerja, corak pemikiran pekerja, sokongan pihak atasan, persekitaran tempat kerja dan kandungan latihan. Maka, faktor-faktor lain adalah diabaikan. Akhir sekali, kajian ini hanya terhad kepada latihan komputer yang berkonsepkan latihan prosedur. Jenis latihan yang berlainan akan dipengaruhi oleh faktor yang berbeza. Maka, keputusan kajian tidak dapat memberi gambaran yang jelas terhadap jenis latihan yang berlainan seperti latihan kefahaman ataupun peringatn.

1.10 Kesimpulan

Bab 1 menyentuh tentang latar belakang kajian, iaitu Ibu Pejabat JKR Sarawak. Selain itu, bab ini turut menjelaskan tentang kenyataan masalah, iaitu berkaitan dengan pemindahan latihan komputer yang tidak berjaya dilakukan di kalangan pekerja di Ibu Pejabat JKR Sarawak walaupun mereka telah menjalani latihan tersebut, objektif umum dan khusus kajian dijalankan, sembilan hipotesis kajian, kepentingan serta limitasi kajian yang dijalankan. Terdapat sembilan hipotesis yang dikaji dalam kajian ini yang melibatkan faktor demografi pekerja seperti umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan, faktor individu pekerja seperti sikap dan corak pemikiran pekerja, faktor organisasi seperti sokongan pihak atasan dan persekitaran tempat kerja dan faktor reka bentuk latihan seperti kandungan latihan. Turut disertakan dalam bab pengenalan ini adalah definisi konseptual dan operasional untuk faktor-faktor yang dikaji yang mempengaruhi tahap pemindahan latihan komputer di Ibu Pejabat JKR Sarawak seperti yang telah dinyatakan tadi.

BAB 2

PENULISAN SEMULA KAJIAN

2.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan penulisan semula kajian tentang latihan, pemindahan latihan dan juga faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan. Penulisan semula kajian adalah penting agar perbandingan antara kajian-kajian lepas dengan kajian ini dapat dilakukan. Selain itu, ia juga penting untuk mengesahkan kajian-kajian lepas.

2.2 Latihan

Berdasarkan buku Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan, daripada Ibrahim bin Mamat (1996), latihan membawa maksud:

‘satu proses pembelajaran yang disusun untuk merubah sikap, mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran kakitangan agar prestasi kerja mereka dapat dipertingkatkan’.

Berdasarkan Jabatan Perkhidmatan Awam pula, latihan membawa maksud seringkas-ringkas proses untuk mendapatkan kemahiran.

Terdapat lima jenis kumpulan latihan yang telah dikenalpasti, iaitu latihan pembangunan refleks, latihan peringatan, latihan prosedur, latihan kefahaman dan latihan perubahan sikap (Ibrahim Bin Mamat, 1996).

2.2.1 Konsep Latihan

Latihan komputer yang diadakan untuk kakitangan Ibu Pejabat JKR Sarawak adalah berkonsepkan latihan prosedur. Latihan ini dianjurkan oleh Sistem Maklumat Sarawak (*Sarawak Information System (SAINS)*) yang bertanggungjawab ke atas penghasilan dan pembaikpulihan sistem perisian komputer (*software*) untuk sektor perkhidmatan awam di seluruh Sarawak. Tujuan utama latihan ini diadakan adalah untuk memperkenalkan kakitangan JKR dengan sistem perisian komputer yang baru, iaitu *STAR Office* (sebelum ini JKR menggunakan *Lotus Smart Suite*) untuk memudahkan mereka menjalankan tugas harian dengan mudah tanpa menghadapi sebarang kesulitan atau masalah. Latihan ini telah dijalani oleh semua pekerja, eksekutif dan bukan eksekutif di organisasi tersebut.

2.2.2 Teori Pembelajaran Dalam Latihan

Ibrahim, 1992 dalam Ibrahim Bin Mamat, 1996 menjelaskan bahawa teori merupakan satu set hipotesis yang telah disahkan benar melalui pemerhatian atau penyelidikan. Sesuatu

teori yang baik mestilah logik, dapat menjelaskan sesuatu fakta dan mempunyai hubung kait dengan konsep-konsep tertentu.

Telah dikenalpasti wujud tiga teori pembelajaran yang sejajar dengan perkembangan dan perubahan semasa, iaitu Teori Behaviorisme, Teori Kognitif dan Teori Kontekstual (Arif Sukadi, 1989). Namun, latihan komputer yang berkonsepkan latihan prosedur yang diadakan untuk kakitangan Ibu Pejabat JKR Sarawak adalah sangat berkait rapat dengan Teori Behaviorisme sahaja.

2.2.2.1 Teori Behaviorisme

Teori Behaviorisme juga dikenali sebagai teori tingkah laku atau teori rangsang balas (Ibrahim Bin Mamat, 1996). Teori ini mengkaji tentang tingkah laku yang boleh diperhatikan dan diukur (Good dan Brophy, 1990 dalam Payal Naik, 1999). Berdasarkan kepada pemahaman Skinner, 1990 dalam Payal Naik, 1999 terdapat hubungan yang erat antara tingkah laku dengan persekitaran yang menghasilkan rangsangan. Teori ini telah dipelopori oleh empat orang tokoh utama, iaitu Pavlov (1849 – 1936), E. L. Thorndike (1874 – 1949), John B. Watson (1878 – 1958) dan B. F. Skinner (1904 – 1990).

Pavlov merupakan seorang pakar psikologi yang berasal dari Rusia. Beliau telah menggunakan seekor anjing, makanan dan loceng dalam eksperimennya. Pada permulaan eksperimen, anjing tidak menunjukkan sebarang rangsangan apabila loceng dibunyikan. Tetapi anjing tersebut segera mengeluarkan air liur apabila makanan dihidangkan di hadapannya. Pada pertengahan eksperimen, loceng dibunyikan beberapa saat dan disusuli dengan hidangan makanan di hadapan anjing tersebut. Lama-kelamaan, anjing tersebut tetap mengeluarkan air liur apabila mendengar loceng berbunyi walaupun tiada makanan yang dihidangkan di hadapannya. Teori Pavlov juga sangat dikenali sebagai Teori Pelaziman Klasik (Ibrahim Bin Mamat, 1996).

Thorndike menyatakan bahawa pembelajaran akan berlaku apabila terdapat hubungan antara dorongan atau rangsangan dengan tingkah laku. Beliau telah memperkenalkan tiga hukum pembelajaran, iaitu Hukum Kesan, Hukum Latihan dan Hukum Kesediaan (Ibrahim Bin Mamat, 1996). Hukum Kesan menyatakan bahawa tingkah laku yang menghasilkan rangsangan yang positif akan diteruskan kerana dipercayai dapat meningkatkan motivasi manakala tingkah laku yang menghasilkan rangsangan yang negatif akan dihentikan kerana dipercayai mengurangkan motivasi dan menghasilkan tekanan. Namun, Thorndike menjelaskan bahawa rangsangan yang positif tidak semestinya dapat meningkatkan motivasi dan rangsangan yang negatif tidak semestinya menghasilkan tekanan. Hukum Latihan menjelaskan bahawa tingkah laku yang kerap diulang akan menghasilkan pembelajaran yang berkesan dan kukuh. Namun, Thorndike menjelaskan bahawa tingkah laku yang kerap diulang namun tidak mendapat maklum balas atau ganjaran tidak semestinya menghasilkan pembelajaran yang berkesan dan kukuh. Hukum Kesediaan pula menjelaskan bahawa pembelajaran hanya akan berlaku apabila individu telah bersedia untuk menerima sesuatu pelajaran tersebut.

Eksperimen yang dijalankan oleh Watson adalah hampir menyamai eksperimen Pavlov. Namun, beliau menggunakan seorang budak lelaki bernama Albert, tikus putih dan penghasilan bunyi yang nyaring dalam eksperimennya. Pada awal eksperimen, Albert tidak takut akan tikus putih. Selepas itu, Watson akan menghasilkan bunyi yang nyaring setiap kali Albert cuba menyentuh tikus putih tersebut. Oleh kerana Albert takut akan bunyi nyaring, maka lama-kelamaan dia memindahkan rasa takutnya kepada tikus putih itu. Melalui eksperimen tadi, Watson cuba membuktikan bahawa terdapat hubungan antara emosi dengan tingkah laku.

Skinner telah memperkenalkan empat mekanisme yang mempengaruhi tingkah laku, iaitu galakan positif, galakan negatif, tiada galakan langsung dan denda. Galakan positif

menjelaskan bahawa kelakuan yang mendapat ganjaran akan diteruskan manakala galakan negatif pula adalah pengecualian daripada melakukan sesuatu tugas. Tiada galakan langsung menjelaskan bahawa kelakuan yang tidak mendapat ganjaran tidak akan diteruskan dan denda merujuk kepada tingkah laku yang boleh mengurangkan motivasi dan menghasilkan tekanan.

Secara kesimpulan, Teori Behaviorisme menjelaskan bahawa tingkah laku sangat dipengaruhi oleh emosi dan persekitaran. Sekiranya inginkan individu untuk bertingkah laku baik atau secara positif, maka haruslah menyediakan persekitaran yang positif kepadanya seperti memberi galakan, pujian, motivasi, ganjaran dan sebagainya. Persekitaran yang negatif akan mempengaruhi seseorang individu untuk bertingkah laku secara tidak elok dan negatif juga.

2.3 Pemindahan Latihan

Pemindahan latihan membawa maksud pemindahan atau pengalihan hasil belajar berkaitan dengan sesuatu subjek atau kehidupan seharian ke alam realiti. Dalam konteks ini, pemindahan latihan merujuk kepada pemindahan atau pengalihan hasil yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja untuk menyenangkan perlaksanaan tugas harian di pejabat. Baldwin dan Ford (1988) menjelaskan pemindahan latihan sebagai aplikasi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja dan berkekalan untuk satu jangka masa tertentu. Apabila seseorang individu berjaya memindahkan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja, maka ini menunjukkan bahawa pemindahan positif telah berlaku.

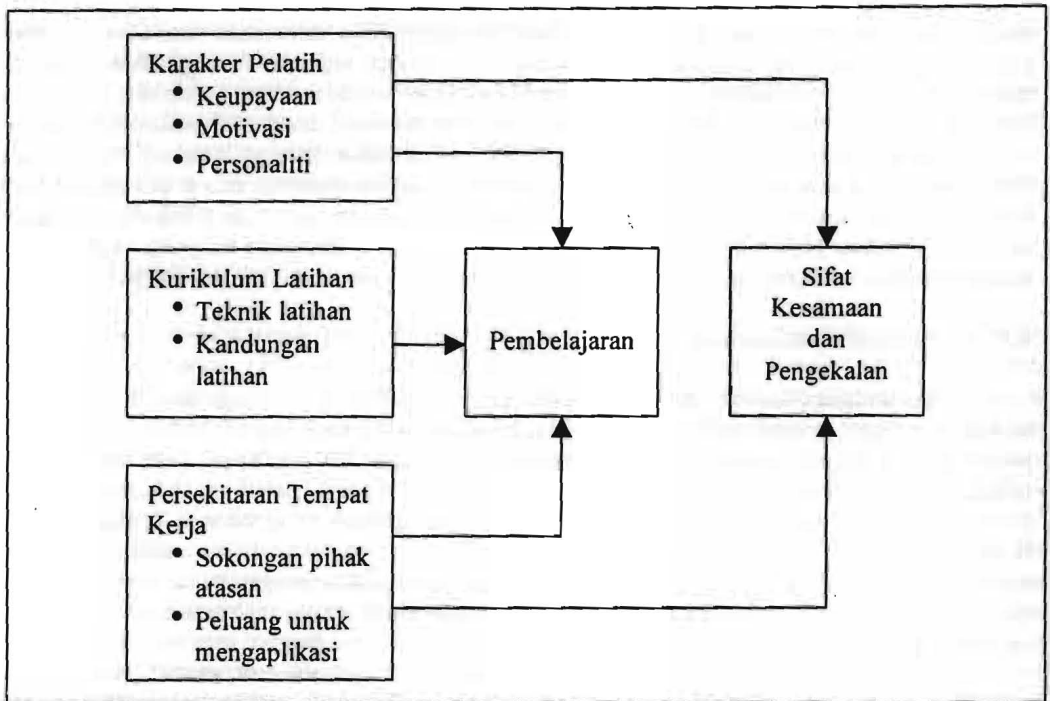
Terdapat empat jenis pemindahan latihan, iaitu pemindahan positif, pemindahan negatif, pemindahan vertikal dan pemindahan lateral (Arif Sukadi, 1989). Pemindahan positif menjelaskan bahawa hasil yang dipelajari semasa latihan membantu menyenangkan perlaksanaan tugas harian manakala pemindahan negatif menjelaskan hasil yang dipelajari semasa latihan menyukarkan perlaksanaan tugas harian. Pemindahan vertikal menjelaskan bahawa hasil yang dipelajari semasa latihan membantu dalam memahami konsep lain dalam tugas harian yang lebih sukar dan rumit dan pemindahan lateral pula menjelaskan bahawa hasil yang dipelajari semasa latihan membantu dalam melaksanakan tugas harian yang sama tetapi dalam berlainan situasi.

2.3.1 Teori Proses Pemindahan Latihan Baldwin dan Ford (1988)

Baldwin dan Ford (1988) telah menyatakan pemindahan latihan hanya akan berjaya dilakukan sekiranya bahan serta kandungan latihan adalah hampir menyamai dengan tugas harian di tempat kerja. Selain itu, hasil yang diperolehi semasa latihan haruslah dikekalkan untuk satu jangka masa tertentu. Untuk mengekalkan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku, maka seseorang individu harus mengulangi pengaplikasian pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku tertentu sekerap yang mungkin.

Gambarajah 2 di sebelah menerangkan proses pemindahan latihan daripada Baldwin dan Ford (1988). Model tersebut menekankan terdapat tiga kumpulan faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan, iaitu karakter pelatih, kurikulum latihan dan persekitaran tempat kerja.

Di bawah faktor karakter pelatih, tiga faktor telah dikaji, iaitu keupayaan, motivasi dan personaliti pelatih. Di bawah faktor kurikulum latihan pula, dua faktor yang telah dikaji, iaitu teknik dan kandungan latihan. Di bawah faktor persekitaran tempat kerja juga mengkaji dua faktor, iaitu sokongan pihak atasan dan peluang untuk mengaplikasikan hasil yang diperolehi semasa latihan ke tempat kerja.



Gambarajah 2: Model Proses Pemindahan Latihan Baldwin dan Ford (1988)

Sumber: Baldwin, T. T, Ford, J. K. (1988). *Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology*, 41, 63 – 105.

Hasil yang diperolehi semasa latihan merangkumi aspek pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang juga dikenali sebagai pembelajaran. Pembelajaran sangat dipengaruhi oleh ketiga-tiga kumpulan faktor yang telah dinyatakan di atas. Sekiranya salah satu daripada faktor-faktor tersebut tidak wujud, maka pembelajaran tidak akan berlaku kerana pemindahan gagal dilaksanakan. Manakala untuk memastikan yang pemindahan berjaya dilakukan, faktor kesamaan dan faktor pengekalan adalah sangat penting.

2.3.2 Teori Proses Pemindahan Latihan Foxon (1993)

Marguerite Foxon (1993) menjelaskan pemindahan adalah satu proses yang melibatkan beberapa peringkat di mana di setiap peringkat, sama ada pemindahan berjaya dilakukan ataupun tidak dapat dikesan.

Gambarajah 3 menerangkan apa yang sebenarnya berlaku sewaktu individu cuba untuk mengaplikasikan kemahiran yang dipelajari semasa latihan, mengulangi proses pengaplikasian tersebut untuk beberapa kali, berhenti mengaplikasi kemahiran tersebut atau gagal untuk mengaplikasikan kemahiran tersebut ke tempat kerja. Gambarajah 3 juga membolehkan tahap pemindahan diukur pada peringkat yang berbeza yang dipengaruhi oleh perubahan masa.

Peringkat 1: Niat atau azam untuk melakukan pemindahan

Pada peringkat ini, pelatih mestilah mempunyai niat atau azam untuk melakukan pemindahan sebaik sahaja tamat latihan. Pelatih yang tidak mempunyai niat atau azam untuk berbuat

sedemikian akan menghasilkan tahap pemindahan yang sangat rendah. Pada peringkat ini, risiko untuk pemindahan gagal dilakukan adalah sangat tinggi.

Peringkat 2: Inisiatif

Pada peringkat ini, pelatih mempunyai inisiatif untuk melakukan pemindahan. Pelatih sudah memulakan langkah pertama dengan mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja. Peringkat ini adalah penting untuk menghadapi Peringkat 3 dan 4 kelak. Risiko untuk pemindahan latihan gagal dilakukan adalah tinggi.

Peringkat 3: Pemindahan separa daripada hasil latihan

Peringkat ini wujud apabila sebahagian daripada hasil latihan berjaya diaplikasikan ke tempat kerja akibat daripada penggunaan yang kerap berulang. Peringkat ini sangat dipengaruhi oleh persekitaran tempat kerja seperti peluang untuk mengaplikasikan hasil yang diperolehi semasa latihan, sokongan pihak atasan dan juga karakter pelatih itu sendiri seperti kurang bermotivasi dan kurang berupaya untuk menguasai sesuatu kemahiran semasa latihan. Pada peringkat ini, risiko untuk pemindahan gagal dilakukan adalah sederhana.

Peringkat 4: Pengekalan dalam sedar

Pada peringkat ini, pelatih telah memutuskan untuk mengaplikasikan serta menggunakan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja. Risiko untuk pemindahan gagal dilakukan adalah rendah sahaja.

Peringkat 5: Pengekalan tidak sedar

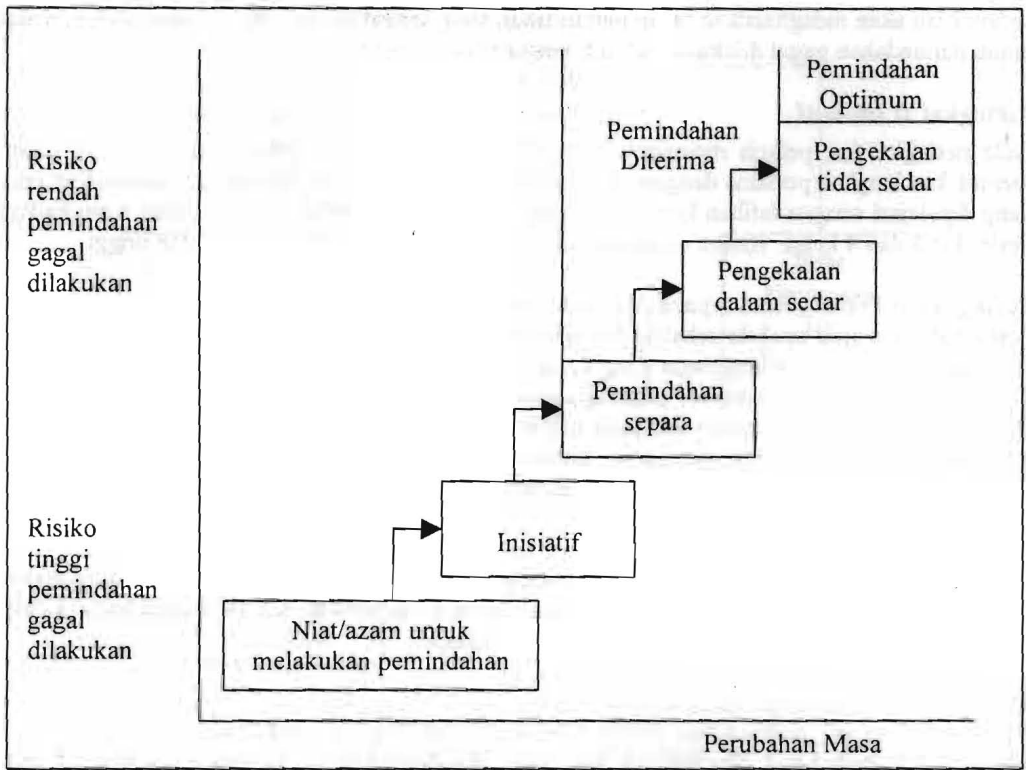
Pada peringkat ini, pemindahan boleh dikatakan telah berjaya dilakukan. Ini adalah kerana pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang dipelajari semasa latihan telah menjadi satu rutin atau tabiat dalam melaksanakan sesuatu tugas di pejabat.

2.4 Faktor Individu Pekerja

21 peratus daripada faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan terdiri daripada faktor individu pekerja. Mekanisme sikap dan corak pemikiran pekerja adalah antara mekanisme yang tersenarai di bawah faktor tersebut.

2.4.1 Sikap Pekerja

Mekanisme sikap pekerja dipercayai tidak memberikan kesan yang ketara terhadap pemindahan latihan (McClelland, 1985 dalam Elangovan dan Karakowsky, 1999). Sikap pekerja sangat berkait rapat dan dipengaruhi oleh motivasi atau keupayaan pekerja untuk melakukan pemindahan latihan. Sekiranya motivasi seseorang pekerja adalah agak rendah dan dia tidak mempunyai keupayaan untuk melakukan pemindahan latihan, ia akan digambarkan melalui sikapnya seperti bersikap acuh tak acuh untuk menggunakan kemahiran baru atau cepat berputus asa apabila merasakan kemahiran baru adalah sukar untuk diaplikasikan. Sebaliknya, pekerja yang bermotivasi tinggi dan mempunyai keupayaan untuk melakukan pemindahan latihan akan bersungguh-sungguh untuk mengaplikasikan kemahiran baru ke tempat kerja.



Gambarajah 3: Model Proses Pemindahan Latihan Foxon (1993)

Sumber: Foxon, M. (1993). *A process approach to the transfer of training. Part 1: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance.*
<http://cleo.murdoch.edu.au/gen/aset/ajet/ajet9/su93p130.html>

2.4.2 Corak Pemikiran Pekerja

Mekanisme corak pemikiran pekerja sangat mempengaruhi pemindahan latihan (Elangovan dan Karakowsky, 1999). Apabila seseorang pekerja berfikir bahawa dia dapat melakukan pemindahan latihan, maka kemungkinan untuk dia berjaya berbuat demikian adalah sangat tinggi. Namun, sekiranya terdapat faktor lain yang mempengaruhi pemikiran pekerja untuk tidak melakukan pemindahan latihan, maka pemindahan latihan akan gagal dilakukan. Antara faktor-faktor yang mempengaruhi pemikiran pekerja adalah seperti kepercayaan karut, perasaan takut, tanggapan berbeza tentang latihan dan sebagainya. Pemikiran pekerja sangat mempengaruhi motivasi dan keupayaannya untuk melakukan pemindahan latihan yang ditunjukkan melalui sikapnya.

2.5 Faktor Organisasi

Sebanyak 42 peratus daripada kegagalan pemindahan latihan adalah diakibatkan oleh faktor organisasi. Mekanisme sokongan pihak atasan merupakan mekanisme yang sangat mempengaruhi pemindahan latihan di bawah faktor organisasi. Mekanisme lain yang telah dikenalpasti adalah persekitaran tempat kerja yang tidak memberi peluang serta tidak

menyediakan kemudahan yang bersesuaian dan mencukupi untuk pekerja mengaplikasikan hasil yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja.

2.5.1 Sokongan Pihak Atasan

Mosel, 1957 dalam Foxon, 1993 menjelaskan pemindahan hanya berjaya dilakukan apabila terdapat sokongan pihak atasan. Pihak atasan juga patut mempraktikkan apa yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja. Sudah menjadi lumrah manusia untuk sentiasa meniru gaya orang lain. Sekiranya pihak atasan memberi contoh yang baik dengan bertingkah laku secara positif, menjalankan tugas dengan pengetahuan dan kemahiran yang betul serta mengamalkan etika kerja yang sempurna, maka secara tidak langsung akan memberi kesan dan rangsangan kepada para pekerja untuk berbuat sedemikian juga. Ini adalah kerana kebanyakan daripada pekerja bawahan menjadikan pihak atasan sebagai idola mereka. Selain itu, dengan berbuat sedemikian, pihak atasan akan meningkatkan motivasi serta memberi galakan kepada pekerja untuk mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan betul dan mendapat hasil kerja yang sempurna. Pihak atasan juga harus sentiasa bersedia untuk memberi tunjuk ajar dan maklum balas terhadap pencapaian pekerja.

2.5.2 Persekitaran Tempat Kerja

Persekitaran tempat kerja banyak mempengaruhi sama ada pemindahan latihan berjaya dilakukan ataupun tidak. Sebuah organisasi yang menggalakkan pekerja untuk sentiasa belajar dan memperolehi pengetahuan baru akan lebih berjaya melakukan pemindahan latihan berbanding dengan organisasi yang tidak berbuat sedemikian. Selain itu, persekitaran tempat kerja yang memberi peluang untuk pekerja mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja dengan menyediakan kemudahan yang bersesuaian serta mencukupi akan lebih berjaya melakukan pemindahan latihan. Ini adalah kerana, secara tidak langsung persekitaran yang sedemikian akan meningkatkan motivasi pekerja untuk melakukan proses pengaplikasian tersebut.

2.6 Faktor Reka Bentuk Latihan

Dipercayai bahawa 22 peratus daripada kegagalan pemindahan latihan berpunca daripada faktor reka bentuk latihan. Mekanisme yang diutamakan dalam faktor reka bentuk latihan adalah kandungan latihan, sama ada terlalu menekankan kepada teori dan tidak cukup praktikal serta sama ada kandungan latihan adalah relevan dengan tugas sebenar yang dilakukan oleh pekerja di pejabat.

2.6.1 Kandungan Latihan

Kandungan latihan adalah sangat dititiberatkan dalam mempengaruhi pemindahan latihan. Pemindahan latihan hanya akan berjaya dilakukan sekiranya kandungan latihan adalah bersesuaian dan relevan dengan tugas sebenar yang dilakukan oleh pekerja di pejabat. Tugas sebenar pekerja boleh dikenalpasti melalui diskripsi dan huraian tugas. Sebagai contoh, organisasi tidak akan menghantar seorang akauntan untuk menjalani latihan penyelenggaraan stor kerana kandungan latihan tersebut adalah tidak bersesuaian dan tidak relevan dengan tugas sebenar akauntan berdasarkan diskripsi dan huraian tugasnya.